

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DECONT- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS

IMPORTÂNCIA E PRÁTICA DA
GOVERNANÇA CORPORATIVA

Monografia apresentada com trabalho de conclusão
do Curso de Pós Graduação : Especialização em
Contabilidade e Finanças

Aluna : **MELISSA MASUTTI**

Professor Orientador : Dr **VILSON JOSÉ MASUTTI**

Curitiba - PR

Maio – 2004

SUMÁRIO

RESUMO	i
LISTA DE TABELAS	ii
LISTA DE FIGURAS	ii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ii
INTRODUÇÃO	1
1. GOVERNANÇA, CONTABILIDADE E TRANSPARÊNCIA	3
2. TRADUZINDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA	6
3. A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL	11
4. ASPECTOS GERAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	15
5. A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O MERCADO DE CAPITAIS	17
6. A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O BALANÇO SOCIAL	22
CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
ANEXO I-Código das Melhores práticas de Governança Corporativa	30
ANEXO II-recomendações da CVM sobre Governança Corporativa	55

RESUMO

A governança corporativa é um conjunto de fatores relacionados às sociedades, que visam minimizar conflitos que possam surgir entre acionista e entre estes e administradores, protegendo também outras partes interessadas na companhia, como credores, fornecedores, clientes e a comunidade em geral, na qual a companhia está inserida. Contabilidade deve responder aos questionamentos feitos a respeito do que deve ser feito para atingir o nível de *disclosure* desejado pela sociedade, se as empresas tiverem consciência da importância de aderir boas práticas de Governança Corporativa.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Conselhos de Administração	14
---	-----------

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Relações entre Propriedade da empresa e Gestão Empresarial	10
---	-----------

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
ICGN	International Corporate Governance Network
OECD	Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento
IASC	International Accounting Standard Committee
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas e Estudos Contábeis Atuariais e Financeiros
ONG	Organização Não Governamental

INTRODUÇÃO

O conceito de cidadania corporativa é novo entre os países desenvolvidos e ainda muito pouco conhecido entre os principais países emergentes. A difusão do conceito deriva do próprio processo de globalização, caracterizado pelos múltiplos contatos entre países, sociedades e culturas distintas.

A empresa cidadã é aquela cuja declaração de missão reconhece, explicitamente, que seu objetivo não se restringe à maximização do lucro para os acionistas majoritários, sem outras considerações de natureza econômica, social e ética. A empresa cidadã é igualmente aquela que traduz esse reconhecimento em sistemas de gestão capazes de assegurar o atendimento de outras prioridades.

O conceito de cidadania empresarial decorre antes da constatação de que os agentes econômicos não atuam no vazio e que, ao procurar a eficiência da empresa e buscar o máximo retorno sobre o capital em benefício dos acionistas, os seus responsáveis devem também levar em conta as dimensões social, ambiental e ética de suas atividades.

O conceito de cidadania empresarial se enquadra, em última análise, em um objetivo maior: o de criar condições propícias a uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade como um todo.

O mercado é o melhor meio de determinar a alocação adequada de recursos e orientar as ações dos agentes econômicos.

O mercado não é, contudo, um valor. Não pode funcionar sem balizamento ético ou em um vácuo regulatório. São necessárias garantias de que as mesmas condições de concorrência se aplicam a todos esses agentes econômicos e de que todos os agentes econômicos seguem padrões de comportamento capazes de assegurar um desenvolvimento econômico e social sustentável. São igualmente necessários mecanismos distributivos, que assegurem que os benefícios do crescimento e desenvolvimento econômicos se façam sentir em todas as camadas da sociedade. Em outras palavras: Em outras palavras: transparência, equidade, sustentabilidade.

Essa organização mais pluralista da economia está em função do reconhecimento de que os governos e as empresas não se podem permitir o luxo de ignorar os diversos atores, públicos e privados, com interesse direto nas suas atividades, sob pena de perda de credibilidade, no plano político, e de competitividade, no econômico.

Uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade tem um nome: governança. A governança cria oportunidades, mas também apresenta desafios, sobretudo num mundo que, embora mais próximo de um consenso sobre as formas eficazes de organização social e econômica, se depara com o fenômeno inédito da globalização.

Os conceitos de governança, de responsabilidade social das empresas, de cidadania empresarial começam a se enraizar entre nós, mais ainda falta um esforço concentrado para melhor difundir e adaptá-los, na medida do necessário, às condições próprias do Brasil.

1. GOVERNANÇA, CONTABILIDADE E TRANSPARÊNCIA

A Contabilidade, cuja função principal é a de identificar, mensurar e comunicar informações destinadas a facilitar a tomada de decisões econômicas, tem sido freqüentemente questionada a respeito do que poderia ser mudado em sua estrutura a fim de atingir da melhor maneira seu objetivo, ou seja, maximizar sua utilidade.

Uma das principais críticas relacionadas à informação contábil é a existência de uma linha divisória que separa as pessoas conhecedoras da contabilidade e as leigas. É de comum acordo que as informações devem ser evidenciadas, de modo a propiciar condições para que os usuários possam tomar decisões acertadas, porém as subjetividades sobre quais e quantas informações seriam necessárias causam discórdias entre pesquisadores. Alguns defendem que todas as informações deveriam estar disponíveis através da utilização de um banco de dados flexível e outros defendem um número limitado, afirmando que muitas informações causam confusões.

Segundo ALMEIDA (2001), a afirmação de IUDÍCIBUS de que a interpretação dos demonstrativos contábeis seja tarefa única e exclusivamente reservada aos *experts* em Contabilidade e Finanças deveria ser revisada. O que IUDICIBUS afirmou foi que no seu ponto de vista, *"não se pode esperar e seria tolice pensar que boas decisões de investimento pudessem emanar de um leitor com vagas noções de Contabilidade e de negócios"*. Após essa afirmação, segue-se o comentário que lhe causou a crítica, pois para ALMEIDA, o referido autor estaria subestimando a inteligência e a capacidade de outros profissionais de áreas afins ao afirmar que cabia somente aos *experts* a interpretação dos demonstrativos contábeis.

De fato, estudiosos alertam que uma maior aproximação da Contabilidade com os seus usuários é algo que ainda está a depender de mais pesquisas voltadas para identificar o tipo de *disclosure* que eles efetivamente desejam.

Disclosure é um termo em inglês que tem sido traduzido para nossa língua como evidenciação. De acordo com ALMEIDA (2001), existe a necessidade de ampliar esse termo. O mesmo questiona ainda que a língua portuguesa não dispõe de um vocábulo capaz de traduzir com igual propriedade o significado e os objetivos do *disclosure*. Termo que possui na língua inglesa o significado amplo de política de divulgação de informações de uma companhia destinada ao público investidor, também usada no sentido de transparência nas informações e abertura de dados.

Para MARION (1997) evidenciação significa tornar evidente, mostrar com clareza e, em termos contábeis, está relacionada diretamente com o objetivo principal da Contabilidade supracitado.

De fato, com o crescimento econômico surgiram novos usuários (Banqueiros, Acionistas, Entidades Governamentais, Empregados, etc.), e conseqüentemente, a necessidade de informações adicionais. Esta diversificação de usuários, com interesses e níveis de conhecimentos diferentes, tornou-se um desafio para a Contabilidade.

É neste ambiente que entra a governança corporativa que, de acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM),” é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas”. Partes estas como: investidores, empregados e credores. Facilitando o acesso de tais partes ao capital. E a análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Recentes escândalos mostram-nos que a transparência deixou de ser a obrigação de fornecer informações financeiras para se tornar a nova moeda corrente dos negócios. Está claro a exigência de uma mudança extraordinária no comportamento corporativo, este tem como um de seus objetivos mostrar que a mudança ocorrerá se as empresas praticarem a boa Governança Corporativa.

Os escândalos contábeis e financeiros de grandes corporações norte americanas, ocorridos desde meados de 2001, a sociedade vem se perguntando até que ponto o resto do mundo está protegido. Como pode uma sociedade confiar e investir em empresas, antes consideradas um marco do capitalismo e da solidez econômica, agora transformadas em espólio de liquidantes ? Como podemos ter mais informações e clareza das operações realizadas nas empresas ? Como garantir os direitos dos acionistas minoritários, clientes, fornecedores, empregados, agentes financiadores e poder público ?

Para responder a estas questões grupos organizados da sociedade e investidores vem exigindo das empresas de capital aberto e daquelas que desejam abrir seu capital e/ou buscar recursos de baixo custo junto a agentes financiadores, que venham a seguir algumas regras e procedimentos. Regras estas que visam melhorar o relacionamento das empresas e os grupos sociais interessados no alcance de seus objetivos econômicos, financeiros e sociais. A este conjunto de regras e procedimentos podemos chamar de “Práticas de Governança Corporativa”.

2. TRADUZINDO A GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo governança corporativa tem aparecido na mídia brasileira com certa frequência nos últimos anos e sua importância tem sido crescente. Na segunda semana de junho de 2002 foi lançado o novo Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, (anexo 1) na sede da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). No evento promovido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para o lançamento do código, a entidade anunciou a decisão do International Corporate Governance Network (ICGN), que escolheu o Rio de Janeiro para sediar o seu encontro anual em 2004.

O Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa passa pelos pontos polêmicos que cercam as relações entre acionistas controladores e minoritários, exaustivamente discutidos na elaboração do texto da nova Lei das S.A. Em linhas gerais, o código abrange seis temas: propriedade, conselho de administração, presidência, auditoria, conselho fiscal e conflito de interesses.

O texto não trata apenas das regras para o bom funcionamento dos conselhos de administração, como fazia o anterior, mas também de normas para a presidência da diretoria, conselho fiscal e auditoria .

De acordo com o IBCG, governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva.

Segundo LODI (1998), a Governança Corporativa, sem este nome, vem passando por uma evolução desde a década de 50 onde se pode considerar como as causas principais de sua evolução:

as crises por que passaram as grandes corporações mundiais; a pressão dos fundos de pensão e dos fundos de investimento para obter maior transferência e prestação de contas; os grandes escândalos financeiros nos Estados Unidos e na Inglaterra, entre alguns outros fatores. De acordo com o mesmo, o termo hoje utilizado nasceu em 1992 na Inglaterra com o primeiro Código, o Cadbury Report.

Para LAMEIRA (2001), em seu sentido amplo, governança corporativa é a prática da administração das relações entre os acionistas majoritários e minoritários, credores, executivos ou administradores, e demais interessados (stakeholders).

Surge aí a questão dos diferentes interesses no andamento das empresas. Para o autor, conflito é uma palavra que deve ser usada para familiarizar os leitores com o tema governança das organizações, no sentido de que existe um conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão.

HENDRIKSEN (1999) cita os seguintes grupos de interesse:

1. Investidores - Diversificados vs. não diversificados, Ativos vs. Passivos, Profissionais vs. não profissionais
2. Intermediários de informação - Analistas Financeiros, Empresas de classificação de risco de debêntures, Empresas de classificação de risco de ações, Serviços de consultoria de investimentos e corretoras.
3. Autoridades reguladoras
4. Administradores
5. Auditores

Pode-se, também, separar os usuários em acionistas, credores, administradores, funcionários, fornecedores, Governo e a sociedade em geral.

Um modelo que estuda a divergência de interesses entre os vários usuários é a Teoria da Agência, onde o administrador (agente) compromete-se a realizar certas tarefas para o controlador (principal) em troca de remuneração, se admite assim, conflito de interesses entre ambos quando o assunto é o destino da empresa, na medida em que ao administrador interessa a garantia de seu emprego, sua remuneração, enquanto ao controlador (acionistas) interessa a maximização do seu investimento.

A grande questão é se a empresa existe para atender aos seus acionistas ou para atender os *stakeholders*, um grupo de interesse mais amplo composto de empregados, fornecedores e interessados da sociedade em geral.

Além dos conflitos entre agente e principal, pode-se associar conflitos entre acionistas controladores e minoritários, o que pode dar origem a práticas de administração corporativa que não podem ser incluídas entre as melhores, sendo uma delas a falta de transparência de informações prestadas ao mercado, conforme LAMEIRA (2001).

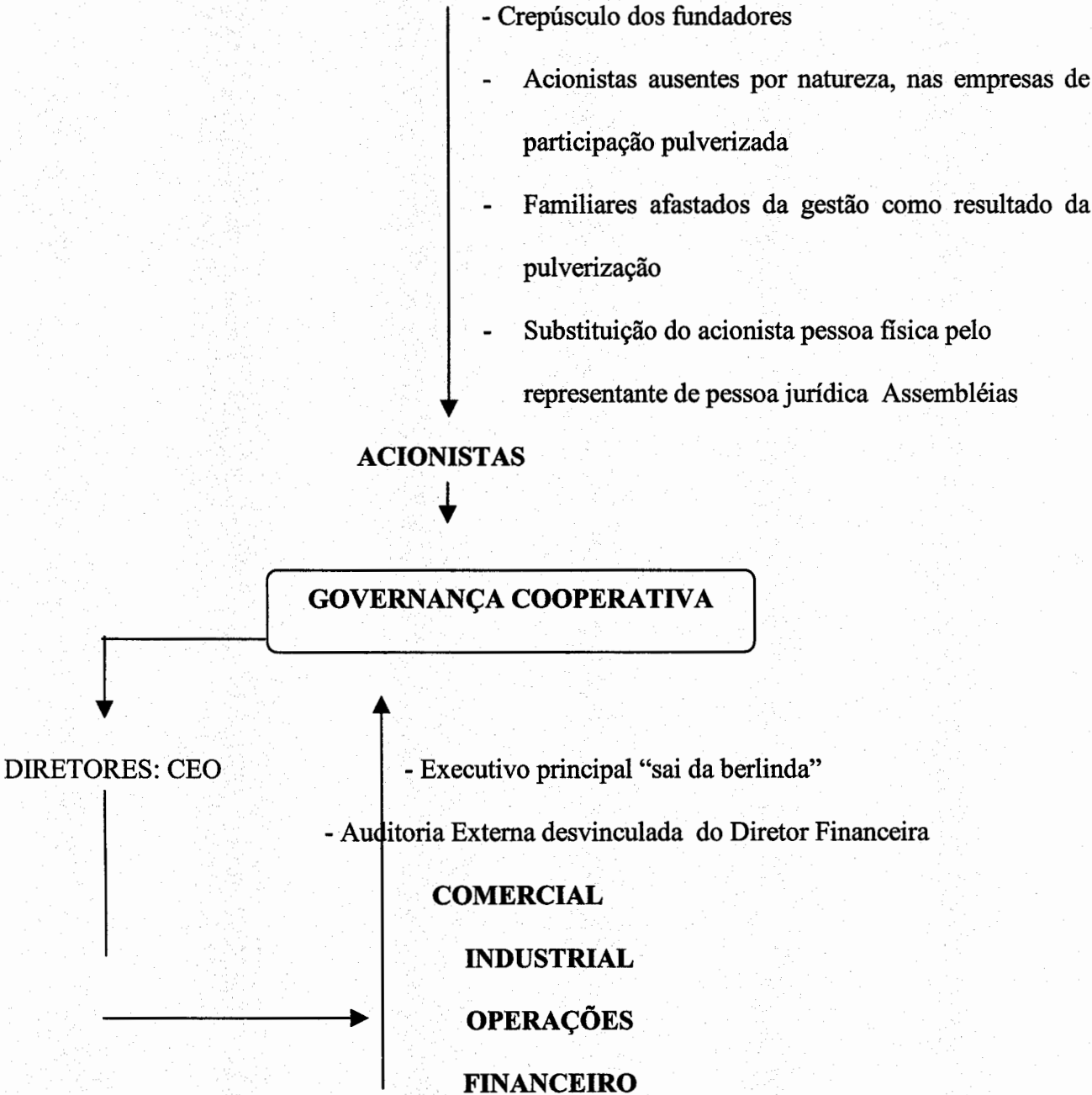
O fato é que todos esses conflitos e essas relações repercutem na vida econômica e financeira da companhia e do debate sobre a quem a empresa deve atender surge o "*conselheiro esclarecido*". Esse conselheiro tem obrigações de longo prazo e de confiança com os *stakeholders*, mas deve assegurar o sucesso da empresa e têm dever para com os acionistas.

De acordo com LODI (2000) a relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. Ainda, diz que no passado recente, nas empresas privadas e familiarizadas, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão e com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão (Figura 1).

Estando no centro das gestões da Governança Corporativa, a saúde e eficácia do Conselho de Administração são motivos de constantes melhoramentos. Há um mínimo de obrigações que justifica a atuação do Conselho:

- Seleção, avaliação e remuneração da diretoria
- Aprovação da estratégia da empresa
- Assegurar comportamento legal e ético

Figura 1 – Relações entre Propriedade da Empresa e Gestão Empresarial



Fonte : LODI

3. A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

De acordo com o IBGC, o modelo empresarial brasileiro encontra-se num momento de transição. De oligopólios, empresas de controle e administração exclusivamente familiar e controle acionário altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e Conselhos de Administração sem poder de decisão caminhamos para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Segundo LODI (2000) o cenário da Governança Corporativa em nosso país transformou-se em pouquíssimo tempo. Ainda nos anos 50 e 60 percebia-se a presença forte do acionista controlador familiar, acumulando o papel de majoritário com a gestão da empresa.

A história dos conselhos, em sua forma vigente nos dias de hoje, começa em 15 de dezembro de 1976 com o sanção pelo então presidente Ernesto Geisel, da lei número 6404, a Lei das Sociedades por Ações.

Naquele momento, já se observavam alguns elementos: a ação da competição, pressões do ambiente econômico, busca de soluções de governança estimuladas por entidades de crédito e a emergência de padrões para a sucessão em empresas familiares.

De acordo com LODI (1976), este quadro aparentava-se propício ao uso dos conselhos como instrumento de trabalho. Todavia, desde a implantação, enxergava-se uma conduta que se mostraria representativa das relações entre gestores e Conselhos: "Eles são 'exumados' uma vez por ano antes da Assembléia Geral dos Acionistas para dar uma impressão de que existem".

Passados doze anos dessa gênese, o mesmo autor se debruçava sobre a questão e sua percepção não era alentadora. Até o prazo de 15 de fevereiro de 1978, as Sociedades Anônimas de capital aberto e as de capital autorizado elegeram, através de Assembléias de acionistas, o Conselho de Administração. As mudanças impostas pela lei foram cumpridas em sua fria formalidade e os Conselhos de Administração terão uma existência puramente cartorial até que se aprenda a conviver com eles.

A lei 6.404 das S.As, que já completou 28 anos, provocou a constituição de algumas centenas de Conselhos de Administração em sociedades abertas que receberam esse organismo, no mínimo como despesa sem retorno.

LODI (1988) afirma : *“A pretensamente modernizante Lei das Sociedades Anônimas tem alguns artigos que não pegaram (...) entre eles está exatamente o caso dos Conselhos de Administração, que não funcionam como deviam”*.

Mais recentemente têm-se observado sinais de mudança. Por exemplo, alguns grandes grupos em processo de sucessão vinham buscando adotar um conselho profissionalizado, tais como o Grupo Votorantim e Grupo Pão de Açúcar, como consta em reportagens dos jornais Folha de São Paulo e Sadia em Gazeta Mercantil .

Neste sentido, alguns autores referem-se a uma tendência de valorização dos conselhos proporcional à profissionalização da gestão corporativa. *“Os controladores ascenderam ao conselho de administração, indicaram executivos profissionais incumbidos de colocar em prática seus planos estratégicos e definiram indicadores de acompanhamento”*. É o que afirma NASSIF (1999).

Além do fenômeno de profissionalização, há outros eventos. Conselhos têm sido preenchidos com cogestores não-acionistas. . Outros se vêem integrados por profissionais de *private equity*.

Empresas listadas na bolsa de Nova Iorque contratam seguros contra ações jurídicas que possam atingir seus conselheiros, dada a aparente maior coercibilidade de direitos de acionistas nos Estados Unidos. A figura dos conselhos começa a ganhar visibilidade com o movimento de fusões e aquisições. Transparência e independência dos conselhos começa a ser valorizada por investidores e conselhos têm sido recrutados profissionalmente.

A filial brasileira da Spencer Stuart, uma das maiores empresas de recrutamento de executivos do mundo, fez uma pesquisa sobre o assunto, em 1999, com 78 empresas. Segundo ela:

- A maior parte dos conselheiros tem idade entre 45 e 55 anos (47,4% do total) e 55 e 65 anos (39%).
- 26% dos Conselhos têm em média 2,4 comitês para discutir e resolver assuntos de áreas específicas, entre eles os de remuneração e recursos humanos; finanças; auditoria; investimentos; estratégico e marketing.
- 80% dos Conselhos têm membros internos e externos, numa proporção de 4 membros externos e 3,5 internos.
- Em quase metade das empresas pesquisadas, os conselheiros têm mandato de três anos, enquanto 33% têm mandato de dois anos e 20% de apenas um ano.
- Na maioria das empresas os conselheiros reúnem-se entre nove e 12 vezes por ano, com encontros que duram em média quatro horas.

De acordo com a Tabela 1 podemos verificar como se encontrava os conselhos em algumas empresas:

Tabela 1 - Conselhos de Administração – Número, mandato, idade e Remuneração

Empresa	Número de Membros	Mandato (Anos)	Idade Média	Remuneração
Cia. Vale do Rio Doce	9	3	48,4	72.000
Votorantin	7	2	52,0	Não Informou
CSN	22	2	49,9	70.909
Odebrecht	8	2	65,8	29.160
Aracruz	5	3	56,9	11.000
Belgo- Mineira	7	2	59,3	58.760
Cosipa	7	3	60,0	Não Informou
Klabin	10	1	62,1	185.000
Mendes Junior	7	3	60,7	95.818
Brasmotor	10	2	50,0	15.000

Fonte: **SPENCER STUART**. Brasil 1997, Index Spencer Stuart de Conselhos de Administração.

São Paulo : Burstn Marsteller,. 1997.

4. ASPECTOS GERAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O advento do controle compartilhado no Brasil, em função das privatizações, fusões e aquisições, e a dependência internacional dos fundos de investimentos privados levou as empresas brasileiras a adotar a profissionalização e independência dos seus conselhos de administração. A quebra dos bancos Nacional e Econômico e de empresas familiares como o Grupo Mattarazzo, assim como a demissão de presidentes de grandes corporações norte-americanas como General Motors, IBM, Kodak e American Express, deflagraram a discussão sobre a importância da governança corporativa.

Além disso, as estatísticas mostram que 90% das empresas familiares não passam da terceira geração e recentes escândalos como o da Enron, Xerox, WordCom e AOL nos Estados Unidos mostram-nos que esse assunto ainda precisa ser estudado e soluções precisam ser encontradas pelos profissionais da área, pois a boa Governança ainda não têm sido praticada, embora já, há alguns anos, tenha sido identificada a sua importância.

A filosofia da Comissão Hampel, responsável pelo primeiro relatório na Inglaterra em 1992, diz que a importância da Governança Corporativa está na sua contribuição para a prosperidade dos negócios e prestação de contas a seus contribuintes, pois a boa Governança pode dar uma significativa contribuição para prevenir práticas impróprias e fraude.

Para os países em desenvolvimento nota-se a importância da governança corporativa para o crescimento das empresas e a satisfação de seus participantes, como também, as consequências diretas de um sistema financeiro mais forte e eficiente na medida em que os investidores sentirem-

se mais seguros pela boa prática da Governança, aumentar-se-á a poupança interna, devido à maior quantidade de opções de investimento, e o crescimento econômico refletido pelo ingresso de capital, pelo aumento da produção e pela melhoria de vida dos cidadãos.

A Governança Corporativa está condicionada, portanto, a boa prática por parte de seus conselheiros. De acordo com OKSENBERG (2001) fatores externos ao organismo funcional da sociedade anônima podem influenciar na governança corporativa da companhia. No Brasil são eles a CVM, o Poder Judiciário, as bolsas de valores e a legislação. Sobre este último fator, as principais leis que regem as relações entre os diversos participantes na sociedade anônima, são a Lei n.º 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações), a Lei n.º 6.385/76 (Lei que criou a CVM) e o Decreto-Lei n.º 7.661/45 (Lei de Falências - que pode influenciar na relação entre a companhia e seus credores). Para o referido autor, tais diplomas legais são capazes de influir para que uma companhia adote práticas de boa governança corporativa e de determinar a escolha de um investidor estrangeiro que tenha a intenção de aplicar recursos em sociedades brasileiras.

5. A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O MERCADO DE CAPITAIS

A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) levando em consideração que a valorização e a liquidez das ações de um mercado são influenciadas positivamente pelo grau de segurança que os direitos concedidos aos acionistas oferecem e pela qualidade das informações prestadas pelas empresas criou o Novo Mercado antecipando-se à Legislação.

Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e *disclosure* adicionais em relação ao que é exigido pela legislação.

A criação do Novo Mercado simbolizou a movimentação da iniciativa privada em busca de uma adoção das boas práticas de governança corporativa por parte das sociedades anônimas brasileiras, ao passo que o texto da nova Lei das S.A., recém aprovada pela Câmara dos Deputados, reflete a intenção do governo de que as companhias evoluam na idéia de viabilizar a transparência das suas informações e o respeito aos acionistas minoritários.

A principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação foi a proibição de emissão de ações preferenciais. Porém, esta não é a única (vide anexo 02). Resumidamente, a companhia aberta participante do Novo Mercado tem como obrigações adicionais:

- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações representando 25% do capital;
- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia;

- Estabelecimento de um mandato unificado de 1 ano para todo o Conselho de Administração;
- Disponibilização de balanço anual seguindo as normas do US GAAP ou IAS GAAP;
- Introdução de melhorias nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de revisão especial;
- Obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no mercado ;
- Cumprimento de regras de *disclosure* em negociações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa.

Está sendo vivenciado a adaptação de um grande banco nacional às regras do novo mercado. O BNDES está ofertando parte das ações do Banco do Brasil para que com o percentual de ações *lançadas* a instituição possa vir a enquadrar-se nas regras do novo mercado, que exige a manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações representando 25% do capital, para então passar a ser listada no *Novo Mercado* da Bovespa.

A Inglaterra, os Estados Unidos e outros países vêm a alguns anos implementando normas de boas práticas de Governança para assim dar o merecido respeito a esse assunto, pode-se citar o Relatório Cadbury, o Relatório Hampel, o Relatório da OECD e como visto anteriormente o esforço da BOVESPA, do IBGC, da CVM e da legislação em melhorar a transparência e a prática da Governança no Brasil.

Os códigos dos diferentes países insistem em alguns pontos básicos e comuns, de acordo com LODI (2000):

1. O presidente do Conselho não deve ser presidente da diretoria
2. Maioria de conselheiros externos sobre conselheiros acionistas
3. Conselheiros externos vindos do mercado e não ex-diretores
4. Presidente da diretoria profissional contratado
5. Avaliação anual do diretor-presidente da diretoria
6. Ausência de conflito de interesse ou de negócio comum entre o conselheiro externo e empresa: fornecedor, distribuidor, prestador de serviço, amigo do presidente.
7. Avaliação anual dos conselheiros
8. Máximo de cinco participações em outros conselhos
9. Dois dias por mês na empresa, um para o conselho, outro para se inteirar dos negócios da companhia
10. Participação em comitês do conselho: auditoria, finanças, estratégia, jurídico etc.

Apesar desses pontos em comum e códigos de melhores práticas, os escândalos recentes mostram-nos a crescente necessidade de realmente adotar práticas para seduzir e proteger os investidores. Através destes escândalos podemos evidenciar que, muito embora, os mercados mais desenvolvidos expressem seu interesse para que suas empresas adotem as práticas da boa governança, pouco se fez até o momento.

Em muitos casos, a maior parte das reuniões de conselho é dedicada à análise de resultados do período, quando já é tarde demais para influenciar o resultado (em situações mais graves, isso equivale a executar uma autópsia). Em outros casos, o orçamento é confundido com plano estratégico, quando na verdade o orçamento é apenas um instrumento de medida da eficácia das estratégias adotadas. Com frequência, o planejamento estratégico é delegado ao CEO, ou a consultores ou então, a ninguém.

Para o referido autor a contribuição do conselheiro para o planejamento estratégico consiste em três passos:

“Inicialmente é de se supor que o conselho de administração, em seu conjunto, reúna experiência empresarial diversificada e qualificações necessárias para a função (o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado pelo IBGC, contém recomendações a respeito das qualificações necessárias ao conselho de administração). Essa experiência permitirá, num primeiro passo, uma avaliação de cenários externos à empresa e enriquecerá a visão interna, por vezes limitada, da diretoria da empresa. As tendências irreversíveis da globalização e das tecnologias da informação e comunicação devem estar sempre presentes na análise de cenários de médio prazo, e devem se sobrepor a considerações de ordem conjuntural e política que em geral afetam apenas o curto prazo.

*O segundo passo consiste em analisar a estrutura da competição no ramo de negócios em que opera a empresa. Para isso é útil adotar o conhecido modelo das 5 forças, de Michael Porter. Esse modelo parte do princípio que a lucratividade de um ramo de negócios é definida pela atuação conjunta de compradores, fornecedores, concorrentes atuais e futuros, e pela ameaça de produtos substitutos. Essas forças disputam o valor criado pela empresa e limitam seu lucro, mas podem ser afetadas por ações estratégicas dos **players** e por mudanças nos cenários. O conselheiro experiente pode ajudar a análise e sugerir ações capazes de melhorar o posicionamento de empresa com relação às forças de competição.*

Como terceiro passo, é essencial para a empresa criar (e/ou manter) uma vantagem competitiva exclusiva e que não possa ser copiada por competidores. A fonte dessa vantagem competitiva pode estar em diferenças significativas em produtos, ou em

processos que permitam menor custo, ou ainda no atendimento especial a um segmento específico do mercado”.

No âmbito mundial, surgem questionamentos sobre até que ponto os deveres dos membros do Conselho deverão ser ampliados ou alterados? Que sistema de responsabilidade legal deverá reger a conduta dos conselheiros? Quem tem o direito de ter ou reter informações?

E mais do que nunca é certo que é preciso analisar com mais profundidade o conflito de interesses entre executivos, auditores, investidores e analistas. Segundo LODI (2000) se nos Estados Unidos 73% dos conselhos de 1750 empresas ainda não possuíam a independência satisfatória para os investidores, no resto do mundo o progresso é mais lento, causando cada vez mais preocupação e crítica sobre a Contabilidade atual.

Sendo assim a prática da boa Governança seria de extrema utilidade no sentido de que o conselho tem o poder (e obrigação) de verificar, pedir esclarecimentos, impor a transparência. De acordo com TAPSCOTT, em Exame (15/05/2002) uma massa crescente de consumidores e investidores quer saber quanto lixo uma empresa gera, quanto recursos consome, se paga salários justos e quanto devolve à sociedade.

O mesmo autor ainda diz *“Corporações que resistem à transparência arriscam ter sua marca e reputação difamadas, não basta mais dizer a coisa certa. O público espera coerência entre os valores que uma empresa professa e seu comportamento real. Companhias inteligentes administram a transparência pública para criar – e proteger- valor corporativo”.*

Como podemos verificar a governança corporativa é mais um dentre os muitos passos para uma empresa alcançar o verdadeiro Balanço Social.

6. A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O BALANÇO SOCIAL

Conforme o conceito estabelecido pelo FIPECAFI “*o Balanço Social tem por objetivo demonstrar o resultado da interação da empresa com o meio em que está inserida..., busca demonstrar o grau de responsabilidade social assumido pela empresa e assim prestar contas à sociedade pelo uso do patrimônio público, constituído dos recursos naturais, humanos e o direito de conviver e usufruir dos benefícios da sociedade em que atua.*”

Para que haja objetividade, clareza e idoneidade nas demonstrações financeiras voltadas a atender a demanda do balanço social, é necessário a implementação efetiva da governança corporativa.

Através da aplicação das normas de *disclosure*, participação e controle das ações das empresas, conforme as boas práticas de governança corporativa, o investidor, mesmo que pequeno, passa a ter um papel de fundamental importância no negócio da companhia. Exigindo transparência, e cobrando resultados para si e para a sociedade, será peça chave fundamental para a fiscalização da aplicação efetiva de ações voltadas à sociedade e ao meio ambiente, o papel exercido e o poder dado aos investidores, visto que estes são parte integrante da sociedade e como tais, passarão a ter mais influência nas decisões estratégicas das empresas investidas. Cobrando, quando necessário, resultados voltados à contribuição da sociedade a qual pertencem, ou seja, a aplicação e melhoria dos indicadores do Balanço Social.

CONCLUSÃO

O tema conselhos de administração no Brasil encontra-se ainda em estágio inicial, talvez embrionário. Estamos passando por uma época de mudanças no mercado brasileiro no que se refere à proteção das minorias nas sociedades e isso se reflete (i) na nova Lei das Sociedades por Ações, na maioria de seus artigos, ampliando os direitos dos acionistas minoritários, e (ii) nos esforços da Bovespa, CVM e do IBGC para que as boas práticas de Governança sejam adotadas.

A governança corporativa, portanto, é um conjunto de fatores relacionados às sociedades, que visam minimizar conflitos que possam surgir entre acionista e entre estes e administradores, protegendo também outras partes interessadas na companhia, como credores, fornecedores, clientes e a comunidade em geral, na qual a companhia está inserida. O próprio acionista controlador se beneficia com a adoção de uma boa governança na sociedade, uma vez que ela agrega valor administrativo e gerencial à companhia como um todo. Ao final, toda a sociedade será beneficiada não apenas com a continuidade, mas com o melhor desempenho da empresa.

Sendo assim, é importante que a Contabilidade consiga responder aos questionamentos feitos a respeito do que deve ser feito para atingir o nível de *disclosure* desejado pela sociedade, se as empresas tivessem consciência da importância de aderir boas práticas de Governança Corporativa tornar-se-ia mais fácil atingir o referido *disclosure*.

O aspecto mais evidente que pode perceber-se é que ainda existem muitas perguntas a serem respondidas, o que se coloca como estímulo para que outros estudos sejam produzidos, pois sem a seriedade necessária, nosso país dificilmente aumentará a sua credibilidade no cenário internacional, que depois de escândalos recentes já se encontra por si só descrente da Contabilidade.

Por tanto, de agora em diante as empresas não vão apenas lutar para provar que são transparentes, mas que são mais transparentes que a concorrência e que estão somando valor à sociedade a qual pertencem.

Conclui-se assim, que a gestão eficaz da transparência deve estar radicada na cultura corporativa e deve ser observada e gerida pelo conselho de administração pelo uso das boas práticas anteriormente demonstradas, levando aos investidores e a sociedade, como um todo, a visão necessária dos negócios das empresas.

Para as empresas brasileiras, os princípios de governança corporativa e de responsabilidade social das empresas apresentam um grande desafio. Não é mais suficiente publicar um balanço favorável no fim do ano, maximizar os lucros dos acionistas majoritários e distribuir os dividendos. Hoje em dia é necessário assegurar a atualização tecnológica, a competitividade global e o respeito por regras de governança corporativa, sobretudo a regra de responsabilidade (“accountability”) com relação aos acionistas minoritários. É igualmente necessário garantir a divulgação adequada de toda informação relevante, inclusive dos salários da diretoria, assim como da composição do Conselho de Administração e da relação da empresa com as demais partes interessadas.

Mas esse é apenas o começo. Num futuro mais próximo do que se imagina, será também necessário comprovar, que as atividades da empresa não afetam adversamente o meio ambiente; de que a empresa e seus fornecedores não empregam trabalho infantil; de que a empresa não

discrimina no momento da contratação, as promoção ou da definição de salários; que a empresa respeita os direitos do consumidor e que não utiliza o suborno e a corrupção como meios de ganhar uma concorrência ou conseguir a renovação de um contrato, governamental ou privado.

Outro desafio para as empresas brasileiras será o de diferenciar claramente entre governança corporativa e responsabilidade social, por um lado, e filantropia e assistencialismo, por outro. Se por um lado os princípios de governança corporativa e de responsabilidade social da empresas prevêem a observância de padrões de conduta aplicáveis à totalidade das atividades da empresa, o ato de filantropia ou assistencialismo, por mais mérito que seja, é voluntário, circunstancial e se esgota em si mesmo. Pode criar, ainda, expectativas para o futuro que não venham, necessariamente, a se realizar, dado o caráter episódico e gratuito de muitos atos filantrópicos.

A filantropia não pode nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades. Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto de saúde na sua comunidade, a sua generosidade em nada adiantará se, ao mesmo tempo, estiver poluindo o único rio local ou utilizando matéria-prima produzida em fábricas irregulares, que empregam trabalho infantil em condições insalubres ou perigosas.

Haverá quem argumente que, por ser ainda um país emergente o Brasil não tem condições de cumprir regras de governança e responsabilidade social das empresas. Não é menos evidente, contudo que o Brasil possa e deva aspirar a alcançar níveis de responsabilidade mais elevados. Os países desenvolvidos não prescreveram o uso do trabalho infantil por serem desenvolvidos, mas porque adotaram leis e regras para proibir esse tipo de trabalho, o que, cumpre recordar, foi amplamente usado em épocas anteriores.

Os princípios de governança corporativa aplicam-se ao comportamento das empresas em geral, mas têm relevância especial para as empresas cotadas em bolsa, em que se observa o princípio de separação entre propriedade e controle. A criação de valor para todos os acionistas e para os demais "stakeholders" – não apenas a maximização dos lucros – faz sentido somente num ambiente em que as ações são negociadas livremente no mercado. Assim mesmo, a paisagem empresarial brasileira está mudando, em parte como resultado dos ajustes econômicos e das reformas de mercado atualmente em curso. O recente ciclo de privatizações não tem servido somente para transferir ativos das mãos do Estado para o setor privado, mas igualmente para gerar grandes grupos industriais, com ações cotadas em bolsa e negociadas livremente. Para esses grupos os princípios de governança corporativa são particularmente importantes.

A universalização de práticas de governança social das empresas aponta para uma nova cidadania internacional, que transcende as fronteiras tradicionais. Mas a governança é um processo, não um dogma. Ela é, por definição, evolutiva. Os princípios de governança corporativa ou de responsabilidade social das empresas continuarão a evoluir com o tempo, como atestam às recentes atividades da OCDE, das Nações Unidas e de outras organizações internacionais, inclusive não governamentais (por exemplo : a conhecida ONG transparência Internacional e o Instituto Ethos de Responsabilidade Empresarial).

O Brasil mais justo, próspero e influente com que sonhamos está, talvez, mais próximo do que imaginamos. Mas só estará ao nosso alcance se mudarmos os padrões de pensamento, oportunistas em termos econômicos, que caracterizam o nosso passado, e em parte, o nosso presente.

A governança não é uma panacéia. Não é um substituto para acordos abrangentes, aplicáveis a todos os países e agentes econômicos, e passíveis de imposição mediante mecanismos idôneos de solução de controvérsias, cujos resultados sejam obrigatórios para as partes. Esses acordos são antes parte integral de qualquer concepção de governança global.

O que a governança possibilita é a criação de condições propícias para evitar problemas antes de que eles ocorram , de minimizá-los uma vez que tenham ocorrido e de promover, em termos gerais, padrões de comportamento universais, em benefício de gerações futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA.** Traduzindo *disclosure*. IOB. Caderno: temática contábil e balanços, 2001.
- BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO-BOVESPA.** www.bovespa.com.br
- CARVALHO, A .G.** Governança Corporativa no Brasil. Revista de Administração. São Paulo : v.37, nº 3, pg 19-32, jul/set-2002
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS-CVM.** www.cvm.gov.br
- GAZETA MERCANTIL.** Nº de 27 de abril de 2000.
- HENDRIKSEN, Eldon S. BREDA, Michael F. V.** Teoria da Contabilidade. SP: Atlas, 1999
- INSTITUTO BBRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.** www.ibgc.gov.br
- IUDICIBUS, Sérgio de.** Teoria Geral de Contabilidade. São Paulo : Atlas, 1980.
- LAMEIRA Valdir de Jesus.** Governança corporativa. Rio de Janeiro : Forense, 2001.
- LODI, J.B.** O Conselho de Administração nas Sociedades Anônimas. S Paulo : Atlas, 1976.
- LODI, J.B.** Conselho de Administração. São Paulo : Atlas, 1988.
- LODI, J.B.** "O que é governança corporativa?". Folha de São Paulo. Nº de 22.05.1998.
- MARION, José Carlos.** Contabilidade Empresarial. São Paulo: Atlas. 1997, 6 ed.
- MARTINS, Eliseu & IUDICIBUS, Sérgio de.** Contabilidade: Uma visão Crítica e o caminho para o Futuro – Caderno Especial do CRC do Estado de São Paulo.
- MARTINS, Eliseu; IUDICIBUS, Sérgio de & GELBCKE, Ernesto.** Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASSIF, L.** "A era das fusões". Revista Ícaro. Nº 180 de agosto de 1999.

OKSENBERG, C. Governança Corporativa – O Poder de Controle na Sociedade Anônima.

TAPSCOTT, Don. “Prepare-se para o hipercapitalismo”. Revista Exame.Nº 10 – 15.05.2002.

SPENCER STUART. Brasil 1997, Index Spencer Stuart de Conselhos de Administração.

São Paulo : Burston Marsteller,. 1997.

ANEXO 1

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

No desenvolvimento deste Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa foram ouvidos entidades governamentais, entidades de mercado, associações de classe, associações profissionais e indivíduos de reconhecida competência na matéria, além de entidades internacionais congêneres. O Código, entretanto, foi elaborado com total independência pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

SUMÁRIO

Transparência

Prestação de contas (accountability)

Equidade

1. **Propriedade - acionistas, quotistas, sócios**

- 1.01. Uma ação/um voto
- 1.02. Acordos entre os proprietários
- 1.03. Registro de proprietários
- 1.04. Assembléia-geral
 - 1.04.01. Competências
 - 1.04.02. Convocação
 - 1.04.03. Localidade
 - 1.04.04. Agenda e documentação
 - 1.04.05. Assuntos de interesse dos proprietários
 - 1.04.06. Perguntas prévias dos proprietários
 - 1.04.07. Regras de votação
- 1.05. Mudança de controle da empresa
 - 1.05.01. Opção de venda dos minoritários (tag along)
 - 1.05.02. Fechamento de capital
 - 1.05.03. Medidas protetoras do statu quo (poison pills)
- 1.06. Uso de informação privilegiada (insider information)
- 1.07. Arbitragem
- 1.08. Conselho familiar

2. **Conselho de administração - representando a propriedade**

- 2.01. Conselho de administração
- 2.02. Missão do conselho de administração
- 2.03. Competências
- 2.04. Comitês
- 2.05. Tamanho
- 2.06. Conselheiros internos e externos
- 2.07. Reunião dos conselheiros externos
- 2.08. Convidados para as reuniões
- 2.09. Avaliação do conselho e do conselheiro
- 2.10. Qualificação do conselheiro
- 2.11. Prazo do mandato
- 2.12. Limite de idade
- 2.13. Mudança da ocupação principal do conselheiro
- 2.14. Remuneração

- 2.15. Consultas externas
- 2.16. Conselheiro independente
- 2.17. Presidente do conselho de administração
- 2.18. Presidente do conselho e presidente da diretoria
- 2.19. Liderança independente do conselho
- 2.20. Porta-voz da empresa
- 2.21. Avaliação do executivo principal (CEO)
- 2.22. Planejamento da sucessão
- 2.23. Introdução de novos conselheiros
- 2.24. Documentação das reuniões
- 2.25. Agenda
- 2.26. Atas das reuniões
- 2.27. Relacionamento com os proprietários
- 2.28. Relacionamento com o executivo principal (CEO) e a diretoria
- 2.29. Relacionamento com os auditores independentes
- 2.30. Relacionamento com o conselho fiscal

3. **Gestão - executivo principal (CEO) e diretoria**

- 3.01. Competências
- 3.02. Indicação dos membros da diretoria
- 3.03. Dever de prestar contas (accountability)
- 3.04. Transparência (disclosure)
 - 3.04.01 Relatório anual
 - 3.04.02. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa
 - 3.04.03. Participações e remuneração dos conselheiros e diretores
 - 3.04.04. Informações periódicas
 - 3.04.05. Fatos relevantes
 - 3.04.06. Transparência
 - 3.04.07. Padrões internacionais de contabilidade
 - 3.04.08. Divulgação simultânea e canais de disclosure
- 3.05. Código de ética
- 3.06. Relacionamento com o conselho de administração
- 3.07. Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders)
- 3.08. Relacionamento com os auditores independentes
- 3.09. Relacionamento com o conselho fiscal

4. **Auditoria - auditoria independente**

- 4.01. Auditoria independente
- 4.02. Competências
- 4.03. Plano anual dos trabalhos e acordo de honorários
- 4.04. Prazo de contrato

- 4.05. Consultoria
- 4.06. Relacionamento com os proprietários, o conselho de administração e o comitê de auditoria
- 4.07. Relacionamento com o executivo principal (CEO) e a diretoria
- 4.08. Relacionamento com o conselho fiscal
- 4.09. Declaração anual de independência

5. **Fiscalização - conselho fiscal**

- 5.01. Conselho fiscal
- 5.02. Competência
- 5.03. Relacionamento com os proprietários
- 5.04. Relacionamento com o conselho de administração, o executivo principal (CEO) e a diretoria
- 5.05. Relacionamento com os auditores independentes

6. **Ética/Conflito de interesses**

- 6.01. Código de ética
- 6.02. Abrangência
- 6.03. Conflito de interesses
- 6.04. Afastamento das discussões e deliberações

O objetivo central do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é indicar caminhos para todos os tipos de empresas - sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis -, visando:

- Melhorar seu desempenho
- Facilitar o acesso ao capital

O Código está dividido em seis partes:

- Propriedade - acionistas, quotistas, sócios
- Conselho de administração - representando a propriedade
- Gestão - executivo principal (CEO) e diretoria
- Auditoria - auditoria independente
- Fiscalização - conselho fiscal
- Ética/Conflito de interesses

O Código pode incluir temas já cobertos pela legislação ou sujeitos a novas leis ou regulamentos, mas sua aplicação será voluntária. Os proprietários de empresas que desejam melhorar seu desempenho ou facilitar o acesso ao capital são aconselhados a adotar o Código. O acesso ao capital não se restringe a ofertas públicas de ações, mas envolve também operações de private equity ou recursos oriundos do próprio fluxo de caixa. As linhas mestras deste Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa são:

Transparência

O Código exige que o executivo principal (CEO) e a diretoria satisfaçam às diferentes necessidades de informação dos proprietários, do conselho de administração, da auditoria independente, do conselho fiscal, das partes interessadas (stakeholders) e do público em geral.

Prestação de contas (accountability)

Os agentes da governança corporativa são:

- Conselho de administração
- Executivo principal (CEO) e diretoria

- Auditoria independente
- Conselho fiscal

Eles devem prestar contas de suas atividades a quem os elegeu ou escolheu.

Eqüidade

O relacionamento entre os agentes da governança corporativa e as diferentes classes de proprietários deve ser caracterizado pelo tratamento justo e equânime.

CÓDIGO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVAS

1. Propriedade - acionistas, quotistas, sócios

1.01. Uma ação/um voto

Esse princípio deve valer para todos os tipos de sociedades. As empresas que contemplam a abertura do capital devem pensar exclusivamente em ações ordinárias. As empresas com capital já aberto, com ações ordinárias e preferenciais, devem pensar em converter estas em ordinárias, ou, se houver dificuldades intransponíveis, em conceder às preferenciais voto restrito aos assuntos de interesse direto dos preferencialistas.

1.02. Acordos entre os proprietários

Todos os acordos societários devem estar disponíveis para todos os proprietários. Os acordos societários devem abster-se de especificar indicações de diretores. Isso deve ser de responsabilidade do executivo principal (CEO) e aprovado pelo conselho de administração.

1.03. Registro de proprietários

O registro de proprietários deve estar disponível para todos eles, com exclusividade.

1.04. Assembléia-geral

A assembléia-geral é o órgão soberano da empresa. "... tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento" (art. 121 da Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976).

1.04.01. Competências

As competências principais são:

- Reformar o estatuto social
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações contábeis
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia

1.04.02. Convocação

É desejável que a data da assembléia-geral ordinária seja comunicada a todos os proprietários até o último dia do ano fiscal e que seja escolhida com vista a facilitar a presença deles. A convocação da assembléia-geral extraordinária deve ser feita com um mínimo de 15 dias de antecedência. No caso de haver American Depositary Receipts - ADR, a convocação exige, no mínimo, 40 dias de antecedência.

1.04.03. Localidade

O local das assembléias-gerais deve ser escolhido de forma a facilitar a presença dos proprietários. A atual Lei das S.A., que estipula que a assembléia-geral "... realizar-se-á no edifício onde a companhia tiver a sede", em seu art. 124, §2o, deveria ser mudada nesse sentido.

1.04.04. Agenda e documentação

Todos os proprietários devem receber agenda e documentação adequadas com antecedência suficiente para poder posicionar-se a respeito de decisões a ser tomadas. A agenda não deve incluir "outros assuntos", para evitar que assuntos importantes não sejam revelados na agenda.

1.04.05. Assuntos de interesse dos proprietários

Os proprietários devem ter oportunidade de colocar os assuntos de seu interesse na agenda.

1.04.06. Perguntas prévias dos proprietários

Os proprietários devem sempre ter oportunidade de pedir informações ao conselho de administração, aos auditores independentes ou ao conselho fiscal. As perguntas devem ser feitas por escrito e dirigidas ao presidente do conselho de administração.

1.04.07. Regras de votação

As regras de votação devem ser bem definidas e estar disponíveis para todos os proprietários. Devem ser feitas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais. Os custodiantes devem votar de acordo com os desejos expressos ou subentendidos dos proprietários.

1.05. Mudança de controle da empresa

Tendo em vista que a maioria das empresas brasileiras tem um controlador ou um grupo controlador, a compra do controle ou o fechamento do capital são, na atualidade, dois dos problemas mais críticos da governança corporativa no Brasil.

1.05.01. Opção de venda dos minoritários (tag along)

A transferência do controle deve ser feita a preço transparente. As vendas das participações dos minoritários e/ou preferencialistas devem ser feitas nas bases previstas no estatuto, que deve ter as condições de venda bem definidas.

1.05.02. Fechamento de capital

Um controlador ou grupo de controle que queira obter 100% do capital e proceder ao fechamento do capital da empresa deve informar os demais acionistas de suas intenções. Para companhias fechadas ou limitadas devem também valer, sempre que possível, os mesmos princípios. O controlador não deve valer-se de sua posição de único comprador para deprimir o preço de aquisição. O preço deve corresponder ao valor econômico.

1.05.03. Medidas protetoras do statu quo (poison pills)

O conselho de administração e a diretoria não devem criar compromissos com o intuito específico de dificultar a alienação de controle.

1.06. Uso de informação privilegiada (insider information)

O uso de informação privilegiada para negociar ações ou quotas deve ser proibido a qualquer pessoa e vigiado pelos conselheiros de administração.

1.07. Arbitragem

O estatuto deve prever que as divergências entre proprietários sejam resolvidas por meio de arbitragem, evitando assim o recurso à esfera judicial.

1.08. Conselho familiar

A empresa familiar deve estabelecer um foro especial para resolver assuntos de âmbito familiar e evitar que esses assuntos interfiram na governança da empresa.

2. Conselho de administração - representando a propriedade

2.01. Conselho de administração

Independentemente de sua forma societária e de ser aberta ou fechada, a empresa deve ter conselho de administração.

2.02. Missão do conselho de administração

A missão do conselho de administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve zelar pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do conselho de administração.

2.03. Competências

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, determina a competência do conselho de administração. Deve-se destacar a determinação de estratégias, a eleição e a destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores e a indicação e a substituição dos auditores independentes. As atividades de competência do conselho de administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições,

e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO). O conselho aprova o código de ética da empresa.

2.04. Comitês

Várias atividades do conselho de administração precisam de análises profundas que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões. Diferentes comitês, cada um com alguns membros do conselho, devem ser formados, por exemplo: comitê de indicação, de auditoria, de remuneração etc. Os comitês estudam seus assuntos e preparam as propostas. Só o conselho pleno pode tomar decisões. Cada empresa deve formar pelo menos o comitê de auditoria.

2.05. Tamanho

O tamanho do conselho de administração deve variar em função do perfil da empresa, entre 5 e 9 membros.

2.06. Conselheiros internos e externos

Há três classes de conselheiros:

- Independentes (ver item 2.16)
- Externos (conselheiros que não trabalham na empresa, mas não são independentes)
- Internos (conselheiros que são diretores ou empregados da empresa)

O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Fiscalizar a si mesmo é uma situação típica de conflito de interesses. Por conseguinte, deve-se evitar acumulação de cargos entre conselheiros e diretores.

2.07. Reunião dos conselheiros externos

Para que o conselho possa avaliar a gestão da diretoria sem constrangimento, é importante que os conselheiros externos e independentes possam reunir-se com regularidade, sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos.

2.08. Convidados para as reuniões

Pessoas-chave da empresa ou assessores técnicos podem ser convidados ocasionalmente para as reuniões do conselho de administração, para prestar informações e/ou expor suas atividades.

2.09. Avaliação do conselho e do conselheiro

A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada empresa.

2.10. Qualificação do conselheiro

O conselheiro deve ter:

- Integridade pessoal
- Capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros
- Ausência de conflito de interesses
- Disponibilidade de tempo
- Motivação
- Alinhamento com os valores da empresa
- Conhecimento das Melhores Práticas de Governança Corporativa

Na composição do conselho devem estar presentes, entre os membros, as seguintes experiências ou conhecimentos:

- Experiência de participação em bons conselhos de administração, ou seja, os reconhecidos por sua excelência
- Experiência como executivo principal (CEO)
- Experiência em administrar crises
- Conhecimentos de finanças
- Conhecimentos contábeis
- Conhecimentos do ramo da empresa
- Conhecimentos do mercado nacional e internacional
- Visão estratégica
- Contatos de interesse da empresa

A maioria do conselho deve ser formada de conselheiros independentes (ver item 2.16). O conselho, como um todo, deve reunir diversidade de conhecimentos e experiências.

2.11. Prazo do mandato

O prazo do mandato do conselheiro deve ser definido. Sua duração deve ser curta, preferivelmente de só um ano. A reeleição deve ser possível depois de uma avaliação formal de seu desempenho. A reeleição não deve ser automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos ao mesmo tempo.

2.12. Limite de idade

Algumas pessoas já estão improdutivas antes de chegar aos 60 anos. Outras estão muito produtivas aos 75. Se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado um limite de idade.

2.13. Mudança da ocupação principal do conselheiro

A ocupação principal do conselheiro é um dos fatores importantes em sua escolha. Quando tem sua ocupação principal mudada, o conselheiro deve colocar o cargo à disposição. O comitê de indicação deve analisar a conveniência de propor sua reeleição.

2.14. Remuneração

O conselheiro independente deve receber na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal (CEO), inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à função.

2.15. Consultas externas

Os conselheiros devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos etc.), pagos pela empresa, para obter uma segunda opinião. O conselho deve incluir essa questão em seu regulamento interno.

2.16. Conselheiro independente

O conselho da empresa deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes. A definição de independência é:

- Não ter qualquer vínculo com a empresa, exceto eventual participação de capital
- Não ter sido empregado da empresa ou de alguma de suas subsidiárias
- Não estar oferecendo serviço ou produto à empresa
- Não ser empregado de entidade que esteja oferecendo serviço ou produto à empresa
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da empresa
- Não receber outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro e eventuais dividendos (se for também proprietário)

O conselheiro deve trabalhar para o bem da empresa e, por conseguinte, de todos os acionistas. O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao

acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os proprietários.

2.17. Presidente do conselho de administração

O presidente do conselho de administração é responsável pelo bom desempenho do conselho, tanto no estabelecimento de seus objetivos e programas quanto na condução de suas reuniões, para cumprir sua finalidade e exercer sua missão de representar todos os proprietários e de acompanhar e avaliar os atos da diretoria.

2.18. Presidente do conselho e presidente da diretoria

Deve-se buscar a separação dos cargos do presidente do conselho e do presidente da diretoria (executivo principal - CEO). A lógica é a mesma do caso de evitar conselheiros internos. O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, o presidente do conselho não deve ser também presidente da diretoria.

2.19. Liderança independente do conselho

No caso em que o presidente do conselho e o presidente da diretoria sejam a mesma pessoa, é importante que o conselho tenha um membro de peso, respeitado por seus colegas e pela comunidade empresarial em geral, que possa servir como um contrapeso ao poder da pessoa que é presidente do conselho e da diretoria.

2.20. Porta-voz da empresa

O conselho de administração deve designar uma só pessoa com a responsabilidade de ser o porta-voz da empresa, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do conselho e as do executivo principal (CEO). O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da empresa.

2.21. Avaliação do executivo principal (CEO)

O conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal (CEO).

2.22. Planejamento da sucessão

O conselho de administração deve ter, sempre atualizado, um plano de sucessão do executivo principal (CEO) e de todas as outras pessoas-chave da empresa.

2.23. Introdução de novos conselheiros

Cada novo conselheiro deve ser exposto a um programa de introdução, incluindo uma pasta do conselho com a descrição da função do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, atas das reuniões do conselho e outras informações da empresa. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da empresa. Também deve visitar os principais locais onde exerce suas atividades. Dependendo do perfil da empresa, devem ser incluídos programas adicionais.

2.24. Documentação das reuniões

A eficácia das reuniões do conselho de administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente aos conselheiros. As propostas para decisões devem ser devidamente formuladas e fundamentadas. A documentação deve estar em mãos dos conselheiros antes do fim de semana anterior à reunião. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar bem preparados para a reunião.

2.25. Agenda

A agenda da reunião do conselho de administração deve ser preparada pelo presidente do conselho com base em solicitações de conselheiros e consultas aos diretores.

2.26. Atas das reuniões

As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas. As próprias atas devem ser objeto de aprovação formal. Em caso de conflitos entre conselheiros, as atas devem ser assinadas antes do encerramento das reuniões em que se registraram as divergências.

2.27. Relacionamento com os proprietários

O conselho de administração é eleito pelos proprietários. O conselho representa e responde aos proprietários pelo desempenho e atuação da empresa.

2.28. Relacionamento com o executivo principal (CEO) e a diretoria

O conselho de administração elege e destitui o executivo principal (CEO) e fixa sua remuneração. O conselho decide sobre a proposta de eleição de diretores apresentada pelo executivo principal (CEO). O conselho fiscaliza a diretoria com atenção especial nos relacionamentos entre a empresa e as partes interessadas. O conselho não deve interferir nos assuntos operacionais.

2.29. Relacionamento com os auditores independentes

O conselho de administração, como representante dos proprietários, escolhe e substitui os auditores independentes. O conselho também aprova o plano de auditoria e os honorários.

2.30. Relacionamento com o conselho fiscal

O conselho fiscal é eleito pelos proprietários. Suas atribuições e responsabilidades estão definidas na Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, inclusive no que se refere à sua instalação.

3. Gestão - executivo principal (CEO) e diretoria

3.01. Competências

O executivo principal (CEO) é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração.

3.02. Indicação dos membros da diretoria

Cabe ao executivo principal (CEO) a indicação dos membros da diretoria para aprovação do conselho de administração.

3.03. Dever de prestar contas (accountability)

O executivo principal (CEO) responde pelo desempenho e pela atuação da empresa.

3.04. Transparência (disclosure)

O executivo principal (CEO) deve prestar todas as informações de real interesse, obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e para todas as partes interessadas.

3.04.01 Relatório anual

O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da companhia, e por isso mesmo não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado.

O relatório anual deve incluir a mensagem de abertura, escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria, o relatório da administração e o conjunto das demonstrações contábeis, acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal. A preparação do relatório anual é de

responsabilidade da diretoria, mas o conselho de administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembleia-geral.

3.04.02. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O relatório anual deve conter uma declaração a respeito de quais práticas de governança corporativa são cumpridas.

3.04.03. Participações e remuneração dos conselheiros e diretores

Os códigos das melhores práticas internacionais recomendam que o relatório anual especifique a participação no capital da empresa e a remuneração de cada um dos conselheiros e diretores.

3.04.04. Informações periódicas

Informações periódicas de companhias abertas são regulamentadas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM. Companhias fechadas ou limitadas devem fazer o mesmo naquilo que se aplicar.

3.04.05. Fatos relevantes

Fatos importantes, de caráter extraordinário, deverão ser comunicados imediatamente aos proprietários e, no caso de companhias abertas, ao mercado, de acordo com instruções da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

3.04.06. Transparência

As informações da empresa devem ser equilibradas, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da empresa.

3.04.07. Padrões internacionais de contabilidade

As demonstrações contábeis também devem ser preparadas de acordo com o International Accounting Standards - IAS ou o Generally Accepted Accounting Principles - GAAP.

3.04.08. Divulgação simultânea e canais de disclosure

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os usuários. Internet e outras tecnologias de informação apresentam oportunidades interessantes.

3.05. Código de ética

A diretoria deve desenvolver um código de ética a ser aprovado pelo conselho de administração.

3.06. Relacionamento com o conselho de administração

O executivo principal (CEO) e a diretoria estão subordinados ao conselho de administração e devem dar satisfação a ele a respeito do desempenho e da atuação da empresa.

3.07. Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders)

As partes interessadas são normalmente empregados, clientes, fornecedores, bancos, governos, organizações ambientais, organizações não-governamentais, entre outros. O executivo principal (CEO) e a diretoria devem satisfação a elas e são responsáveis pelo relacionamento com as partes interessadas.

3.08. Relacionamento com os auditores independentes

O executivo principal (CEO) e a diretoria devem buscar um relacionamento estritamente profissional com os auditores independentes.

3.09. Relacionamento com o conselho fiscal

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, determina a competência do conselho fiscal. O executivo principal (CEO) e a diretoria devem colaborar com o conselho fiscal para que ele possa cumprir sua missão.

4. Auditoria - auditoria independente

4.01. Auditoria independente

Auditoria independente é um importante agente de governança corporativa para os proprietários de todos os tipos de empresas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a realidade da empresa.

4.02. Competências

Expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis que serão divulgadas, de acordo com as normas profissionais e, para esse fim, avaliar os controles e procedimentos internos da empresa.

4.03. Plano anual dos trabalhos e acordo de honorários

Os auditores independentes estabelecem com o conselho de administração ou o seu comitê de auditoria o plano de trabalho e o acordo dos honorários. No primeiro ano, os auditores estarão tomando conhecimento da empresa e normalmente deverão dedicar mais horas de trabalho do que em anos subsequentes, portanto, é natural que este fato seja refletido nos honorários.

4.04. Prazo de contrato

Recomenda-se que os auditores, em benefício de sua independência, sejam contratados por período predefinido, compreendendo vários exercícios, podendo ser recontratados após avaliação de independência e desempenho, observados a legislação e os regulamentos em vigor.

4.05. Consultoria

O conselho de administração deve assegurar-se de que os procedimentos adotados pela firma de auditoria garantam independência e objetividade, especialmente quando a mesma firma de auditoria presta serviços de consultoria. Essa questão é importante, uma vez que os serviços de auditoria devem ser contratados pelo conselho e os serviços de consultoria são, normalmente, contratados pela diretoria. Quando houver comprometimento da independência, o conselho deve orientar quanto ao uso de outros consultores ou outros auditores.

4.06. Relacionamento com os proprietários, o conselho de administração e o comitê de auditoria

Os proprietários, o conselho de administração e o comitê de auditoria são os clientes dos auditores independentes. Isso determina o relacionamento entre as partes.

4.07. Relacionamento com o executivo principal (CEO) e a diretoria

O relacionamento dos auditores independentes com o executivo principal (CEO), a diretoria e a empresa deve ser estritamente profissional.

4.08. Relacionamento com o conselho fiscal

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, define a competência do conselho fiscal. Os auditores independentes devem colaborar com o conselho fiscal para que ele possa cumprir sua missão. Para evitar conflitos de interesse, os auditores independentes não devem ser membros de conselhos fiscais.

4.09. Declaração anual de independência

Os auditores independentes devem entregar anualmente uma carta ao conselho de administração confirmando sua independência.

5. Fiscalização - conselho fiscal

5.01. Conselho fiscal

O conselho fiscal é uma instituição brasileira, criada com o objetivo de preencher uma lacuna na fiscalização das atividades do conselho de administração, funcionando como um controle independente para os proprietários, sejam majoritários, sejam minoritários.

5.02. Competência

A competência do conselho fiscal está definida na Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976.

5.03. Relacionamento com os proprietários

Os proprietários elegem o conselho fiscal. O conselho fiscal responde aos proprietários.

5.04. Relacionamento com o conselho de administração, o executivo principal (CEO) e a diretoria

O conselho fiscal, ou qualquer de seus membros, tem direito de pedir aos administradores

cópias das atas das reuniões do conselho de administração, dos relatórios contábeis ou financeiros, além de esclarecimentos e informações.

Os membros do conselho fiscal devem assistir às reuniões do conselho de administração ou da diretoria em que sejam discutidos assuntos sobre os quais devam opinar.

5.05. Relacionamento com os auditores independentes

Se a empresa contrata serviços de auditoria independente, o conselho fiscal poderá solicitar-lhes esclarecimentos e informações. Se a empresa não contrata serviços de auditoria independente, o conselho fiscal poderá, para melhor desempenho das suas funções, escolher contador ou firma de auditoria para aquela finalidade e contratá-lo por conta da empresa.

6. Ética/Conflito de interesses

6.01. Código de ética

Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de ética que comprometa toda a sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração.

6.02. Abrangência

O código de ética deve abranger o relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados. Deve cobrir principalmente os seguintes assuntos:

- Propinas
- Pagamentos impróprios
- Conflito de interesses
- Informações privilegiadas
- Recebimento de presentes

- Discriminação de oportunidades
- Doações
- Meio ambiente
- Assédio sexual
- Segurança no trabalho
- Atividades políticas
- Relações com a comunidade
- Uso de álcool e drogas
- Confidencialidade pessoal
- Direito à privacidade
- Nepotismo
- Trabalho infantil

6.03. Conflito de interesses

Existe um conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em pauta e a pessoa em questão pode influenciar ou tomar decisões correspondentes. Algumas definições de independência têm sido dadas para conselheiros de administração e para auditores independentes. Critérios similares valem para diretores ou qualquer empregado ou representante da empresa. Preferivelmente a pessoa em questão deve manifestar seu conflito de interesses. Se isso não acontecer, qualquer outra pessoa pode fazê-lo.

6.04. Afastamento das discussões e deliberações

Tão logo um conflito de interesses tenha sido identificado em relação a um tema específico, a pessoa em questão deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. O afastamento temporário deve ser registrado em ata ou de outra forma.

ANEXO 2



Comissão de Valores Mobiliários

RECOMENDAÇÕES DA CVM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Junho de 2002

Esta cartilha contém recomendações da Comissão de Valores Mobiliários – CVM relativas a boas práticas de governança corporativa. A adoção de tais práticas comumente significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, ou pela regulamentação da própria CVM. Por isto, esta cartilha não constitui uma norma cujo descumprimento seja passível de punição pela CVM.

Sem prejuízo do que acima se afirmou, a CVM exigirá brevemente a inclusão nas informações anuais das companhias abertas de indicação do nível de adesão às práticas aqui recomendadas, na forma “pratique ou explique”, isto é, ao não adotar uma recomendação, a companhia poderá explicar suas razões.

INTRODUÇÃO

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia, possibilitando-lhes exercer influência no desempenho da mesma. O objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como alternativa de capitalização.

Quando investidores financiam companhias, eles sujeitam-se ao risco de apropriação indevida, por parte de acionistas controladores ou de administradores da companhia, de parcela do lucro do seu investimento. A adoção de boas práticas de governança corporativa constitui, também, um conjunto de mecanismos através dos quais investidores, incluindo controladores, se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia.

Companhias com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores tendem a ser mais valorizadas, porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos.

Com a publicação desta cartilha, a CVM busca estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa. Seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários. A CVM ressalta que esta cartilha não pretende esgotar o assunto, e, portanto, entende que as companhias podem e devem ir além das recomendações aqui incluídas. Para a elaboração desta cartilha, utilizou-se a experiência de 25 anos de CVM e analisou-se a experiência de diversos países, além de relatórios de pesquisas e códigos de governança nacionais e internacionais.

A CVM procurou adaptar alguns conceitos de governança corporativa internacional às características próprias da realidade brasileira, notadamente a predominância de companhias com controle definido. Cabe ressaltar que alguns conceitos importantes de governança corporativa já fazem parte da estrutura legal no Brasil, razão pela qual não se faz referência a eles.

I. TRANSPARÊNCIA: ASSEMBLÉIAS, ESTRUTURA ACIONÁRIA E GRUPO DE CONTROLE

Forma da Convocação e Pauta da Assembléias Gerais de Acionistas

I.1 As assembléias gerais devem ser realizadas em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas. O edital de convocação de assembléias gerais deve conter descrição precisa dos assuntos a serem tratados. O conselho deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas sugeridas por acionistas minoritários, independentemente do percentual exigido por lei para convocação de assembléias geral de acionistas.

É recomendável que a assembléia geral ordinária realize-se na data mais próxima possível ao fim do exercício fiscal a que ela se refere. As recomendações visam facilitar a participação de acionistas no conclave, assegurar a perfeita informação dos acionistas sobre os assuntos a serem tratados em assembléia e permitir que o maior número possível de assuntos de interesse da companhia seja submetido à assembléia geral, evitando convocação de novas assembléias.

Prazo de Convocação de Assembléias Gerais

I.2 Quando os assuntos objeto da pauta forem complexos, a companhia deve convocar a assembléia com antecedência mínima de 30 dias. Companhias com programas de certificado de depósito de valores mobiliários no exterior, como *ADR-American Depositary Receipt* e *GDR-Global Depositary Receipt* (aqui definidos como “DR”), representativos de ações ordinárias ou de ações preferenciais que detenham direito de voto em determinadas matérias, devem convocar a assembléia com antecedência mínima de 40 dias.

A primeira recomendação visa tornar desnecessário o pleito dos acionistas minoritários à CVM, como previsto em lei, para prorrogação do prazo de convocação em casos de matérias complexas, poupando a companhia e seus acionistas desse desgaste. A recomendação para companhias com programas de DR visa permitir a maior participação em assembléias gerais dos detentores de DRs, considerando as dificuldades operacionais inerentes ao exercício do direito de voto por tais acionistas.

Acordos de Acionistas

I.3 A companhia deve tornar plenamente acessíveis a todos os acionistas quaisquer acordos de seus acionistas de que tenha conhecimento, bem como aqueles em que a companhia seja interveniente.

A recomendação visa enfatizar que o conhecimento do acordo de acionistas, assim como do estatuto social, é fundamental para que o acionista faça uma perfeita avaliação dos seus direitos e do funcionamento da sociedade.

Relação de Acionistas

I.4 A companhia deve adotar e dar publicidade a procedimento padrão que facilite ao acionista obter a relação dos acionistas com suas respectivas quantidades de ações, e, no caso de acionista detentor de pelo menos 0,5% (meio por cento) de seu capital social, de seus endereços para correspondência.

A lei já prevê hipóteses de obtenção da relação de acionistas e de suas quantidades de ações, mas a experiência revela que muitos acionistas encontram dificuldades práticas no momento de obter tais listas. A padronização de procedimentos visa simplificar o acesso periódico à lista. Além disto, para facilitar seu uso, a lista deve também ser entregue em meio eletrônico de padrão comum no mercado.

A facilidade na obtenção desta lista é importante, pois a lei estabelece percentuais mínimos sobre o capital para a efetivação de alguns atos societários relevantes (instalação de conselho fiscal, convocação de assembléia, prestação de informações na assembléia e outros), e o acesso às listas facilita a organização dos acionistas.

Os endereços para correspondência poderão ser endereços eletrônicos. Caso o acionista deseje e arque com os custos, pode pedir ao agente escritural que envie em seu nome correspondência a todos os acionistas.

Processo de Votação

I.5 O estatuto deve regular com clareza as exigências necessárias para voto e representação de acionistas em assembleias, tendo como objetivo facilitar a participação e votação.

A companhia deve adotar, na fiscalização da regularidade documental da representação do acionista, o princípio da boa-fé, presumindo verdadeiras as declarações que lhe forem feitas. Nenhuma irregularidade formal, por exemplo, a apresentação de documentos por cópia, ou falta de autenticação de cópias ou reconhecimento de firma, deve ser motivo para impedimento do voto.

II. ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Função, Composição e Mandato do Conselho de Administração

II.1 O conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia. Para companhias com controle compartilhado, pode se justificar um número superior a nove membros. O mandato de todos os conselheiros deve ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição.

A recomendação sobre o número de membros leva em conta que o conselho de administração deve ser grande o suficiente para assegurar ampla representatividade, e não tão grande que prejudique a eficiência. Mandatos unificados facilitam a representação de acionistas minoritários no conselho.

Funcionamento e Comitês do Conselho de Administração

II.2 O conselho deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições e periodicidade mínima das reuniões, além de dispor sobre comitês especializados para analisar

certas questões em profundidade, notadamente relacionamento com o auditor e operações entre partes relacionadas. O conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal. Os conselheiros devem receber os materiais para suas reuniões com antecedência compatível com o grau de complexidade da matéria.

O regimento do conselho também deve incluir disposições sobre método de convocação de reuniões, direitos e deveres dos conselheiros, relacionamento com a diretoria e procedimentos para solicitação de informações por conselheiros. O conselho deve ser autorizado a solicitar a contratação de especialistas externos para auxílio em decisões, quando considerar necessário. O estatuto deve autorizar qualquer membro do conselho a convocar reuniões em caso de necessidade, quando o conselheiro que é encarregado não o faz.

Os comitês especializados devem ser compostos por alguns membros do conselho de administração para estudar seus assuntos e preparar propostas, as quais deverão ser submetidas à deliberação do conselho de administração.

Participação de Preferencialistas no Conselho de Administração

II.3 A companhia deve permitir imediatamente que os acionistas detentores de ações preferenciais elejam um membro do conselho de administração, por indicação e escolha próprias.

Embora até 2006 a Lei de S.A. estabeleça que os acionistas preferencialistas podem escolher um membro do conselho de administração a partir de lista tríplice elaborada pelo controlador, entende-se que tal tutela não se justifica, à luz das melhores práticas de governança corporativa, e, por isto, a companhia deve incluir em seu estatuto regra que assegure desde já aos acionistas titulares de ações preferenciais que não integrem o grupo de controle o direito de indicar e eleger livremente um membro e seu suplente para o conselho de administração.

Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Diretoria

II.4 Os cargos de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria (executivo principal) devem ser exercidos por pessoas diferentes.

O conselho de administração fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, para evitar conflitos de interesses, o presidente do conselho de administração não deve ser também presidente da diretoria ou seu executivo principal.

III. PROTEÇÃO A ACIONISTAS MINORITÁRIOS

Decisões Relevantes

III.1 As decisões de alta relevância devem ser deliberadas pela maioria do capital social, cabendo a cada ação um voto, independente de classe ou espécie. Dentre as decisões de maior importância, destacam-se: (1) aprovação de laudo de avaliação de bens que serão incorporados ao capital social; (2) alteração do objeto social; (3) redução do dividendo obrigatório; (4) fusão, cisão ou incorporação; e (5) transações relevantes com partes relacionadas.

Em certas matérias, dentre as quais as citadas, a restrição de direito de voto que houver sido imposta às ações preferenciais não deve subsistir, pois, dada a relevância das decisões, seu impacto nos direitos dos acionistas dar-se-á sem distinção. Em transações relevantes com partes relacionadas, as partes interessadas não poderão votar.

***Tag-along* para Companhias Constituídas antes da Entrada em Vigor da Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001**

III.2 A alienação de ações representativas do controle da companhia somente deve ser contratada sob a condição de que o adquirente realize oferta pública de aquisição de todas as demais ações da companhia pelo mesmo preço, independente de espécie ou classe.

De acordo com a lei, o adquirente é obrigado a fazer oferta pública de aquisição das ações ordinárias não integrantes do bloco de controle por, no mínimo, 80% do preço pago por cada ação de controle. Segundo as boas práticas de governança corporativa, o adquirente deve dar tratamento igual a todas as classes ou espécies de ações. Portanto, o preço ofertado aos acionistas ordinários minoritários deve se estender a todas as demais ações da companhia, independente de espécie ou classe.

Tag-along para Companhias Constituídas Após a Entrada em Vigor da Lei nº 10.303/2001

III.3 Para companhias constituídas após a entrada em vigor da Lei nº 10.303/2001, o adquirente deve oferecer o mesmo preço pago pelas ações de controle a todas as classes ou espécies de ações.

O objetivo é que companhias novas se constituam de forma a superar a recomendação III.2, garantindo tratamento igual a todos os acionistas na troca de controle, sejam eles minoritários ou controladores, independente de espécie ou classe.

Transações Entre Partes Relacionadas

III.4 O conselho de administração deve se certificar de que as transações entre partes relacionadas estão claramente refletidas nas demonstrações financeiras e foram feitas por escrito e em condições de mercado. O estatuto da companhia deve proibir contratos de prestação de serviços por partes relacionadas com remuneração baseada em faturamento/receita e, a princípio, contratos de mútuo com o controlador ou partes relacionadas.

Independentemente das cautelas ordinariamente adotadas para que a prova de contratos celebrados seja feita da melhor forma possível, é imperativo que se dê a devida transparência aos contratos entre partes relacionadas, de forma a facultar aos acionistas o exercício do direito essencial de fiscalização e acompanhamento dos atos de gestão da companhia, sem prejuízo do dever de promover sua ampla divulgação ao mercado, quando a contratação configure fato relevante ou quando da divulgação das demonstrações financeiras.

Contratos entre partes relacionadas devem ser formalizados por escrito, detalhando-se as suas características principais (direitos, responsabilidades, qualidade, preços, encargos, prazos, indicativos de comutatividade, etc.). Nas assembleias para discutir tais contratos, caso os acionistas minoritários julguem necessário, poderão pedir um parecer a uma entidade independente, a ser pago pela companhia.

Em regra, contratos de mútuo entre a companhia e partes relacionadas devem ser proibidos. A companhia não deve conceder créditos em favor de partes relacionadas, pois freqüentemente estes

não são concedidos em condições de mercado. Já que a lei exige que tais contratos sejam celebrados em condições de mercado (prazo, taxa e garantias), se a parte relacionada busca crédito, deve fazê-lo com terceiros, e não por intermédio da companhia.

Contratos de prestação de serviços entre a companhia e o controlador ou partes relacionadas devem estar alinhados com os interesses de todos os acionistas da companhia. Em especial, tais contratos não deverão ser baseados em faturamento/receita, pois parte da remuneração do controlador ou da parte relacionada independe do desempenho operacional da companhia.

Direito A Voto Para Ações Preferenciais No Não Pagamento De Dividendos

III.5 O estatuto da companhia deverá determinar que, se a assembléia geral não deliberar pelo pagamento dos dividendos fixos ou mínimos às ações preferenciais ou a companhia não pagá-los no prazo permitido por lei, tais ações adquirirão imediatamente o direito a voto. Se a companhia não pagar dividendos por 3 anos, todas as ações preferenciais adquirirão direito de voto.

As companhias em que existam ações preferenciais com dividendo fixo ou mínimo deverão conferir imediatamente direito de voto se não forem pagos os dividendos devidos e quaisquer ações preferenciais que não recebam dividendos por 3 anos adquirirão direito de voto.

Arbitragem Para Questões Societárias

III.6 O estatuto da companhia deve estabelecer que as divergências entre acionistas e companhia ou entre acionistas controladores e acionistas minoritários serão solucionadas por arbitragem.

A adoção da arbitragem visa acelerar a solução de impasses, sem prejuízo da qualidade do julgamento. A eficácia de uma tal disposição estatutária depende de que sejam escolhidas câmaras arbitrais cujos membros tenham reconhecida capacidade em matérias societárias.

Proporção de Ações Ordinárias e Preferenciais

III.7 As companhias abertas constituídas antes da entrada em vigor da Lei nº 10.303/2001 não devem elevar a proporção de ações preferenciais acima do limite de 50%, que foi estabelecido pela referida lei para novas companhias abertas. Companhias que já tenham mais de 50% de seu capital representado por ações preferenciais não devem emitir novas ações dessa espécie.

O objetivo é estimular que as companhias tenham cada vez mais o capital composto por ações com direito a voto.

IV. AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Discussão e Análise da Administração

IV.1 Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos.

O relatório de discussão e análise da administração deve explicar mudanças expressivas na demonstração de resultados e no balanço. Os acontecimentos relevantes do período coberto devem ser comentados, tanto do ponto de vista contábil-financeiro, como do ponto de vista estratégico. A companhia também deve orientar o acionista quanto às perspectivas de seu ambiente de negócios e detalhar a política adotada pela administração para criar valor para seus acionistas. A descrição dos fatores de risco deve incluir fatores internos da companhia, fatores da concorrência e ambiente de negócios e fatores macroeconômicos de suas áreas e regiões de atuação.

Composição e Funcionamento do Conselho Fiscal

IV.2 O conselho fiscal deve ser composto por, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros. Os titulares de ações preferenciais e os titulares de ações ordinárias, excluído o controlador, terão direito de eleger igual número de membros eleitos pelo controlador. O

controlador deve renunciar ao direito de eleger sozinho o último membro (terceiro ou quinto membro), o qual deverá ser eleito pela maioria do capital social, em assembléia na qual a cada ação corresponda um voto, independente de sua espécie ou classe, incluindo as ações do controlador. O conselho fiscal deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições, com foco no relacionamento com o auditor, e que não limite a atuação individual de nenhum conselheiro.

Segundo os princípios da boa governança corporativa, a maioria do conselho fiscal não deve ser eleita pelo acionista controlador. Além disto, visando à eficácia da atuação do próprio órgão, o regimento deve incluir disposições sobre periodicidade e método de convocação de reuniões do conselho fiscal, disponibilização antecipada de materiais a serem discutidos, direitos e deveres dos conselheiros, relacionamento com a administração e auditores e procedimentos para solicitação de informações. O conselho fiscal também deve se reunir quando requerido de forma fundamentada por representante dos minoritários. O conselho de administração deve prover meios adequados para o bom funcionamento do conselho fiscal, como convocação e local das reuniões, elaboração de agenda e assistência aos pedidos de informações dos conselheiros fiscais.

Relacionamento com Auditor Independente

IV.3 Um comitê de auditoria, composto por membros do conselho de administração com experiência em finanças e incluindo pelo menos um conselheiro que represente os minoritários, deve supervisionar o relacionamento com o auditor. Como parte da análise das demonstrações da companhia, o conselho fiscal e o comitê de auditoria devem se reunir regular e separadamente com os auditores sem a presença da diretoria.

Esta recomendação tem por finalidade a disseminação e discussão detalhada das demonstrações financeiras da companhia por agentes capazes de analisá-las e propor ao conselho de administração as alterações que se façam necessárias para que reflitam mais adequadamente a situação financeira, econômica e patrimonial da companhia. Naturalmente, caso um executivo da companhia seja membro do conselho de administração, este não deve ser membro do comitê de auditoria. Qualquer membro do comitê de auditoria pode solicitar reunião individual com diretor ou auditor, quando achar necessário.

Auditoria

IV.4 O conselho de administração deve proibir ou restringir a contratação do auditor da companhia para outros serviços que possam dar origem a conflitos de interesse. Quando permitir a contratação do auditor para outros serviços, o conselho de administração deve, no mínimo, estabelecer para quais outros serviços o auditor pode ser contratado, e que proporção máxima anual tais serviços prestados pelo auditor poderá representar em relação ao custo de auditoria.¹

As práticas de boa governança recomendam a completa independência dos auditores como requisito da qualidade de sua atuação. A restrição à prestação de outros serviços visa evitar a perda dessa independência, ao longo do tempo.

Acesso a Informações

IV.5 A companhia deve disponibilizar informações a pedido de qualquer membro do conselho fiscal, sem limitações relativas a exercícios anteriores, desde que tais informações tenham relação com questões atuais em análise, e a informações de sociedades controladas ou coligadas, desde que não viole o sigilo imposto por lei.

A capacidade de fiscalização do conselheiro fiscal deve ser a mais ampla possível, em virtude inclusive das responsabilidades que a lei lhe impõe, em caso de má conduta. Desde que possam influenciar os números fiscalizados, todos os documentos e informações sobre os quais não recaia dever legal de sigilo devem ser disponibilizados.

¹ A Instrução nº 308 da CVM já dispõe sobre certos assuntos tratados no item IV.4-Auditoria, mas no momento da publicação desta cartilha esta Instrução está parcialmente suspensa por liminar.

Informações Contábeis

IV.6 A companhia deve adotar, além dos princípios de contabilidade em vigor no Brasil, normas internacionais de contabilidade promulgadas pelo *International Accounting Standards Board (IASB)* ou utilizadas nos Estados Unidos da América (*United States Generally Accepted Accounting Principles-US GAAP*), atestados por auditor independente.

Os principais mercados estão caminhando para um padrão internacional de contabilidade que facilite aos investidores analisar o desempenho da companhia e compará-lo com seus pares. Os países da União Européia vão adotar as normas da *IASB* até 2005, e a Organização Internacional das Comissões de Valores (*IOSCO*), em sua reunião de 2002, recomendou que todos os seus membros cooperassem para que suas normas contábeis convergissem em direção a este padrão contábil.

Empresas de pequeno porte, para as quais o custo de produzir as demonstrações em padrões internacionais seja elevado, devem ao menos incluir uma demonstração de fluxo de caixa. Transações relevantes que não são obrigatoriamente incluídas nas demonstrações financeiras ("*off balance-sheet transactions*") devem ser detalhadas nas notas explicativas.

Recomendações dos Auditores

IV.7 O documento de recomendações dos auditores deve ser revisado por todos os membros do conselho de administração e do conselho fiscal.

Esta recomendação leva em conta o fato de que, freqüentemente, os auditores, além de elaborarem seu parecer, apresentam à administração da companhia uma lista de recomendações incluindo procedimentos que melhorariam a qualidade das demonstrações financeiras ou das próprias rotinas da companhia. Tal documento deve ser apresentado ao conselho de administração, e ao conselho fiscal, visando à discussão e adoção, se for o caso, das medidas propostas.



Comissão de Valores Mobiliários

Protegendo quem investe no futuro do Brasil

Rua Sete de Setembro, 111

Centro

20159-900 Rio de Janeiro RJ

BRASIL

Tel: (21) 3233-8686

www.cvm.gov.br

PRODIN

Programa De Orientação e Defesa do Investidor

0800-241616

